REVISTA
CES ENFERMERÍA

EDITORIAL

Gerenciar el talento humano de enfermería: desafíos en la revolución 4.0 y los cambios generacionales

Managing nursing human talent: Challenges in the 4.0 revolution and generational changes

Martha Cecilia Torres Panesso[1] ✉ CvLAC

[1] Enfermera, Especialista en Gestión Educativa, Magíster en Enfermería. Docente Facultad de enfermería, Universidad CES. Grupo de Investigación Cuidado de Enfermería.

Forma de citar: Torres Panesso M. Gerenciar el talento humano de enfermería: desafíos en la revolución 4.0 y los cambios generacionales. CES Enferm [Internet]. 2023; 4(1), 1-5: https://doi.org/10.21615/cesenferm.7318

Resumen

Diversas son las dinámicas que a través de la última década han permeado las organizaciones de salud, como los cambios políticos, la migración de poblaciones vulnerables a zonas concéntricas capitales, la inserción de la tecnología para el cuidado de las personas, las nuevas formas de sistematizar y tomar decisiones basadas en los datos para obtener los mejores resultados en salud y que den cuenta a su vez, del alcance de los objetivos de las instituciones donde se brinda el cuidado de enfermería. Bajo este escenario el profesional de enfermería desde los diversos niveles de toma de decisiones, estratégico, intermedio y operativo, se ha visto abocado a gerenciar el talento humano enfermero, a lo que se suman, aspectos generacionales que caracterizan la estructura de los diferentes grupos de trabajo y que tiene una influencia directa en el ámbito relacional, en la manera como nos comunicamos al interior de las organizaciones y en la forma como se comprenden y ejecutan las estrategias para llevar a cabo las intervenciones de cuidado en bien de los pacientes, cuidadores y del personal liderado. Es por ello, que se presenta a continuación, algunos desafíos desde el análisis reflexivo, vivenciado desde la interacción con las direcciones de enfermería que apoyan el ámbito docente para la gestión del cuidado y la revisión bibliográfica, permitiendo plantear alternativas de trabajo para el fortalecimiento de la gerencia del talento humano de enfermería como el eje central del desarrollo de las instituciones de salud.

Palabras clave: cuidado de enfermería; personal de enfermería; administración de personal en hospitales; revolución 4.0; brecha generacional.

Abstract

Various dynamics have permeated health organizations over the last decade, such as political changes, the migration of vulnerable populations to concentric capital areas, the insertion of technology for the care of people, the new ways of systematizing and make decisions based on data to obtain the best health results and which, in turn, account for the scope of the objectives of the institutions where nursing care is provided. Under this scenario, the nursing professional from the various levels of decision-making, strategic, intermediate, and operational, has been led to manage human nursing talent, to which are added generational aspects that characterize the structure of the different groups of workers and that has a direct influence in the relational sphere, in the way we communicate within organizations and in the way strategies are understood and executed to carry out care interventions for the good of patients, caregivers, and the led staff. For this reason, some challenges are presented below from the reflective analysis experienced from the interaction with the nursing directorates that support the teaching field for care management and bibliographic review, allowing to propose work alternatives for the strengthening of the management of nursing human talent as the central axis of the development of health institutions.

Fecha correspondencia:
Recibido: 04 de mayo de 2022.
Aceptado: 11 de mayo de 2023.

DOI: 10.21615/cesenferm.7318
ISSNe: 2745-049X
https://revistas.ces.edu.co/index.php/enfermeria

OPEN ACCESS
CC BY NC SA

Vol. 4 No. 1 / enero – junio de 2023

Keywords: nursing care; nursing staff; personnel administration hospital; revolution 4.0; intergeneration Interval.

El talento humano constituye el gran capital que sustenta toda organización. En el ámbito de enfermería, representa según la Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Organización Panamericana de la Salud (OPS), más del 60% de la cobertura laboral en salud, abordando el 80% de las necesidades de atención [(1)]. Constituye además, el eje misional y estratégico que sustenta el alcance de los resultados planeados para la recuperación o el acompañamiento para un final tranquilo y digno de los pacientes, lo cual, se refleja de forma indefectible en la eficiencia operacional y el logro de los objetivos organizacionales.

Hoy, liderar equipos no solo fundamenta aspectos relacionados con el reclutamiento, selección, contratación, inducción y evaluación del desempeño. Nuevos retos se abren ante los cambios globales que caracterizan la industrialización, que trae consigo la inserción del desarrollo tecnológico a la prestación de los servicios de salud, las nuevas formas de presentar y utilizar la información [(2)], y por consiguiente el conocimiento, aspectos que influencian de forma directa las estructuras organizativas y las dinámicas que se desprenden de las interacciones humanas en este contexto. Enfermería no es ajena a esta realidad.

El abordaje de esta temática puede desarrollarse desde varios enfoques que abarcan la formación universitaria en los diversos programas, la investigación, la esfera política o el escenario organizacional. Las reflexiones aquí presentadas se centran en las instituciones de salud donde se desempeñan los enfermeros en cualquiera de los niveles de toma de decisiones estratégico, intermedio u operativo [(3)].

Cabe hacer la anotación en principio, de algunas características que describen el desarrollo generacional en las últimas décadas, descripción distintiva de acuerdo con el autor que aborda la temática. Resalto que el marco de comprensión de las cohortes generacionales abre la posibilidad para analizar el paradigma que estipula las percepciones sobre la realidad y los hechos históricos que la determinan, las formas de comunicación con la tecnología reinante en el momento, y las interacciones entre grupos en el tiempo, que a nivel organizacional influencia las relaciones del talento humano que integran las diversas áreas de las instituciones de salud, en la medida que permite afianzar mecanismos de relación por afinidad o características comunes generacionales [(4)].

Para Dimock [(4)], los silent (1928-1945) se centraron en el trabajo arduo, leales a su lugar de empleo, con un alto sentido de tradición y desempeño conservador [(5)]; la generación Baby Boomers (1946-1964), con una alta dedicación al trabajo, un sentido de empoderamiento y lealtad férreo en busca de la calidad de vida, nacieron sin internet y sin el gran desarrollo tecnológico imperante en el momento actual [(4)], por ello, tiene gran influencia en el ámbito laboral para mediar en la resolución de conflictos y establecer mecanismos de conciliación con las personas de generaciones menores [(6)]. Mientras la generación X protagonizó el surgimiento de la era computacional en medio de situaciones parentales de separación y soledad, con espíritu inseguro y consumista, visionaron la educación universitaria como la opción para el alcance de una profesión digna. En la actualidad, a nivel organizacional, presentan una alta adaptación al cambio y a la diferencia, ubicándolos en el lugar preferencial en el momento que se requiere resolver una situación problémica, además, de su perseverancia en el logro de los objetivos organizacionales [(6)].

La generación Y, o bien llamados millennials (1981-1996) [(4)], nacen en medio de un gran avance tecnológico, lo que determinó su inmersión en la esfera digital de forma avanzada, con gran acceso a la información de forma inmediata en medio de un contexto global, lo que hoy traduce en el mercado laboral un mejor desarrollo competencial, sus valores centrados en la búsqueda de un mundo mejor, altamente competitivos, centrados en su propio desarrollo más que en el alcance de los objetivos de la empresa donde evita enfoques rígidos, centrando su búsqueda permanente del cambio continuo y el crecimiento personal [(6)]. Autores como Lebedeva [(7)], describen la generación igeners, nacidos después de 1995, con una concepción hacia el mundo material, el trabajo y la renta útiles a largo plazo; su perspectiva central no está en estudiar una carrera, su gran afán de compras solo se atribuye a su pertenencia a círculos o a grupos afines, con poca filiación o pertenencia a la

Vol. 4 No. 1 / enero – junio de 2023

estructura organizacional.

Bajo este escenario, gerenciar el talento humano de enfermería, implica tanto el conocimiento de estrategias para propiciar la ejecución de acciones que permitan que los enfermeros logren los mejores resultados de salud en los pacientes, mientras sienten que en su ejercicio potencian su más alto nivel de desarrollo y satisfacción personal y profesional, desempeño que se cimenta en el sufrimiento humano de quien responde desde todas sus dimensiones humanas al proceso de recuperación o conservación de la salud y en ocasiones preservación de la vida misma, todo ello, dentro del ámbito organizacional, con todo lo que esto implica [8].

Ahora bien, el sistema de salud se encuentra inmerso en la revolución tecnológica que caracteriza los avances en materia industrial con los aspectos que han predominado en cada una de sus etapas determinados por las invenciones que han influenciado los modos de producción, la reorganización de la sociedad y las dinámicas de comunicación y las expectativas humanas frente al mundo y la manera de concebirse en él y en los entornos con los cuales tiene continua interacción y donde siente que lleva a cabo su desarrollo como ser humano.

En principio, la primera revolución industrial en el siglo XVIII consecuente a la invención de la máquina a vapor centró las personas en un pensamiento acoplado a la producción en masa, que se revierte hacia una crisis de identificación personal, con un sentimiento de la pérdida de los valores éticos y estéticos de la sociedad, sumado a la creación de jerarquías en las organizaciones, consecuente a la segunda revolución industrial con la incorporación de la electricidad. De igual manera, la tercera revolución industrial, proclamó en las personas nuevas formas de comunicación frente al derecho de ser incluido en lo que considero una nueva “aldea global” ante la necesidad imperativa de pertenencia, a su vez, conservando la autonomía y libertad [9], como consecuencia del arribo de la electrónica y las tecnologías de la información y las telecomunicaciones (TIC) en la mitad del siglo XX. Y la cuarta revolución industrial con la inserción de nuevas tecnologías como la nanotecnología, robótica, inteligencia artificial y el fortalecimiento de neurociencias, termina por ubicar en las personas la eliminación total de fronteras mentales, el desarraigo geográfico y la búsqueda de su potencial personal.

Se resalta que, en el tránsito generacional, las tres primeras revoluciones industriales tuvieron su auge entre una o dos generaciones. Por su parte, la última revolución, denominada 4.0 ha trascurrido en menor tiempo generacional, trayendo consigo un gran impacto en las formas de organización social [10], en las dinámicas de interacción humana y, en consecuencia, en la manera como se comprenden las redes de comunicación que se tejen para hilar la gestión del talento humano en enfermería en las instituciones.

Hoy, hablar de liderazgo centrado en las personas va mucho más allá del discurso dialógico que por tiempos ha predominado tanto en la academia como en los escenarios institucionales donde las enfermeras llevan a cabo su ejercicio profesional. Los desafíos que se vislumbran para la gerencia del talento humano en enfermería demandan acciones concretas centrados en los aspectos que caracterizan el cuerpo disciplinar de la profesión, donde confluyen aspectos relacionados con una mayor inversión económica en el talento humano de enfermería para mejorar la permanencia de este personal en los hospitales [11], la creación de programas de mentoría y el fortalecimiento de estrategias de capacitación continua y especializada para las enfermeras, en las instituciones donde llevan a cabo su rol.

La tecnología en sí misma no es suficiente, por ello, refiero en primer lugar, la importancia que tiene el apoyo administrativo asociado con la inversión económica en puestos de trabajo sustentados en la documentación investigativa de estándares de enfermería contextualizados a la caracterización de las unidades funcionales y a las necesidades de dependencia de los pacientes, que contribuyan al mejoramiento de la calidad del cuidado, aspecto que se hace evidente en los indicadores sensibles de enfermería, y que se revierte en mejores resultados del sujeto de cuidado, conservando a su vez, el alcance de los objetivos misionales y operativos de la organización [12].

En ese mismo sentido, múltiples han sido los esfuerzos para la retención del talento humano de enfermería durante décadas. Hospitales magnéticos surgió como una estrategia que ha permitido la permanencia de enfermeras, a través, del desarrollo de aspectos que son propios a la naturaleza de la profesión, sus valores, empoderamiento y conocimiento [13]. La realidad actual no es ajena a esta demanda, resaltando aún más, la imperativa necesidad de invertir económicamente en el talento humano de enfermería, como parte de un objetivo estratégico organizacional necesario para dinamizar la articulación de los equipos interdisciplinarios en el alcance de los resultados de los pacientes y de los planes de desarrollo de las instituciones, factor que de forma directa restituye de 9 a 1 la inversión en salud y causa una mayor satisfacción y moral de las enfermeras, en consecuencia "una mejor atracción del público y retención" [11], elemento esencial en las generaciones que se centran en la búsqueda de espacios que les permita su desarrollo personal de forma objetiva, mientras sienten que aportan al trabajo planeado y organizado a diario dentro del servicio donde ponen a prueba su conocimiento.

Un segundo desafío que abordan los enfermeros en la gerencia del talento humano de enfermería, ubica a sus líderes en la creación y fortalecimiento de programas de mentoría profesional a partir del juicio clínico del personal profesional experto, que permita una mayor integración de los enfermeros ante la diversidad de los grupos generacionales, y que además, favorece el anclaje de los enfermeros novicios al nuevo mundo laboral y su madurez competencial [14,15], relacionado tanto con el aprendizaje y modelamiento de los enfermeros nuevos con la cultura organizacional, como con aspectos que integran el pensamiento estratégico y la toma de decisiones basada en la mejor evidencia científica como base de un cuidado de calidad, ante la implosión excesiva de información [2] cada vez, es más necesaria evidenciar la calidad argumentativa para la participación en equipos multidisciplinarios donde es enfermería quien direcciona la resolución de problemas en salud de los pacientes o aquellos que surgen de la interacción humana tanto de la relación terapéutica con los sujetos de cuidado, sus cuidadores, o los demás colaboradores en el ámbito laboral dentro de los diferentes servicios donde el enfermero lleva a cabo su ejercicio profesional [16].

Un tercer aspecto esencial de la gerencia del talento de enfermería, fundamenta la ejecución de intervenciones de cuidado y las estrategias que permitan el logro de los objetivos institucionales bajo la estructura dinámica, flexible y estructurada de un modelo de práctica de cuidado que guíe y oriente el proceso de atención basada en la mejor evidencia científica [17], aspecto que inserta en sí mismo, la esencia del cuidado como pilar profesional, fecunda los valores profesionales sobre los cuales se cimenta el actuar del enfermero dentro de la organización. Estos valores se alinean a la plataforma estratégica de la institución, elevan su marco de desempeño en el cuidado de las personas, y sobre una gestión de enfermería basada en valores, propenden por fortalecer en los grupos de trabajo, relaciones significativas que resalte el ser humano como un ser que potencia sus capacidades personales y profesionales en el ámbito organizacional, teniendo en cuenta las diferencias generacionales que establecen la manera como las personas comprenden el ejercicio de la autoridad, el liderazgo y las interacciones entre ellas [6].

Por último, se resalta la necesidad imperante de implementar estrategias de educación al personal de enfermería que ya labora en las instituciones para favorecer un entorno que propende por el empoderamiento de la enfermera [18], en aspectos que subyacen en el alto desarrollo tecnológico para el cuidado de las personas, sin dejar de lado caracteres intersubjetivos inherentes a las dimensiones social, espiritual y emocional. Además, del relacionamiento humano al interior de las organizaciones, manejo de situaciones en crisis; estos programas educativos dirigidos al talento humano en enfermería deben contextualizarse a las necesidades de salud de los pacientes, a la caracterización de los servicios, a la estructura y complejidad organizacional, y a las particularidades de las diferentes generaciones que confluyen los grupos de trabajo [2].

Referencias

1. Organización Panamericana de la Salud. La OPS/OMS destaca la necesidad de formar más personal de enfermería en América Latina y el Caribe. [Internet]. Disponible en: https://www3.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=10947:2015-pahowho-

highlights-need-train-more-nursing-personnel&Itemid=1926&lang=es

2. Diño MJS, Ong IL. Research, technology, education & scholarship in the fourth industrial revolution [4IR]: Influences in nursing and the health sciences. J Med Investig [Internet]. 2019;66(1.2):3–7. Disponible en: https://www.jstage.jst.go.jp/article/jmi/66/1.2/66_3/_pdf/-char/ja
3. Mompart MP, Duran M. Administración y gestión. DAE-Grupo Paradigma, editor. Madrid, España; 2001. 426 p.
4. Dimock M. Where Millennials end and Generation Z begins | Pew Research Center. Pew Res Cent [Internet]. 2019;17:1–7. Disponible en: http://tony-silva.com/eslefl/miscstudent/downloadpagearticles/defgenerations-pew.pdf
5. Saucedo J, Hernández A, Amezcua B, De la Peña A, Ávila R. Comportamiento que presenta la generacion silenciosa respecto a la moda. Rev Int Adm Finanz. 2017;10(5):95–103.
6. Díaz-Sarmiento C, López-Lambraño M, Roncallo L. Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los baby boomers, X y millennials. Clío América Uniersidad Magdal [Internet]. 2017;11(22):188–204. Disponible en: https://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/cliomerica/article/view/2440
7. Grishaeva SA, Lebedeva AA. Prospects for the development of digital forms of political participation of generation Z in modern Russia. Digital Sociology [Internet]. 2021;3(4):12–8. Disponible em: http://dx.doi.org/10.26425/2658-347x-2020-3-4-12-18
8. Mazzoni VG, Bittencourt LP, Ribeiro ML, Gouvêa MV. Desafios da dimensão organizacional do cuidado no cotidiano de trabalhadores de enfermagem. Rev Enferm UFPE On Line [Internet]. 2018 [citado el 04 de mayo de 2023];12(1):11. Disponible en: https://periodicos.ufpe.br/revistas/revistaenfermagem/article/view/230392/25793
9. Lastra JM. Rifkin, Jeremy, La Tercera Revolución Industrial. Bol Mex Derecho Comp [Internet]. 2017;1(150):1457. Disponible en: https://www.scielo.org.mx/pdf/bmdc/v50n150/2448-4873-bmdc-50-150-1457.pdf
10. Montecinos E. Cuarta revolución industrial y la administración pública en América Latina. Rev Venez Gerenc [Internet]. 2021;26(93):10–32. Disponible en: https://www.redalyc.org/journal/290/29066223002/29066223002.pdf
11. Consejo Internacional de Enfermeras. Enfermería una voz para liderar. Invertir en Enfermería y Respetar los Derechos para Garantizar la Salud Global. [Internet]. Ginebra, Suiza; 2022. Disponible en: https://www.icn.ch/sites/default/files/inline-files/ICN_IND_Toolkit_2022-ES-final_low res.pdf
12. Steel M, Seaton P, Christie D, Dallas J, Absalom I. Nurse perspectives of nurse-sensitive indicators for positive patient outcomes: A Delphi study. Coll Aust J Nurs Pract Scholarsh Res [Internet]. 2021;30(2):145–56. Avai Disponible en: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1322769620300202
13. El-khateeb S, El Dahshan M, Shokry W. Using magnet components in nursing practice. Menoufia Nursing Journal [Internet]. 2022 [citado el 04 de mayo de 2023];7(1):63–72. Disponible en: https://journals.ekb.eg/article_226372_fd898849ae7ca92e5cbb3bb12757c9e6.pdf
14. Benner P. From Novice to Expert. Excellence and Power in Clinical Nursing Practice. New Jersey: Prentice Hall Health; 1980.
15. Voss JG. Why mentoring matters for new graduates transitioning to practice: Implications for nurse leaders. Nurse Lead. 2022;20:399–403.
16. Berkes F. Evolution of co-management: role of knowledge generation, bridging organizations and social learning. J Environ Manage [Internet]. 90(5):1692-1702. Disponible en: https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=fd0bb51d99dec0373a0d1fa05b0e298a11151c52
17. Malik A, Budhwar P, Kandade K. Nursing excellence: A knowledge-based view of developing a healthcare workforce. J Bus Res [Internet]. 2022;144:472-483. Disponible en:https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296322001059
18. Goh E, Okumus F. Avoiding the hospitality workforce bubble: Strategies to attract and retain generation Z talent in the hospitality workforce. Tour Manag Perspect [Internet]. 2020;33(100603):100603. Disponible en: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2211973619301357